

PERAN MANAJER DALAM KONFLIK ORGANISASI

Setyaningsih Sri Utami

Fakultas Ekonomi Universitas Slamet Riyadi Surakarta

ABSTRACT

The happening conflict in every organization represent something matter which cannot be obviated. This matter happened because one involved in people who side of organization have character, target of, vision, and also style which different each other. On the other side existences of interdependence between one with other which become character every organization. Not all conflict harms organization. Arranged conflict and controlled better can profit organization as a unity. In arranging conflict in organization needed by openness, patience and also awareness all side in concerned and also which is have importance with conflict that happened in organization

Keywords: *manager, conflict, organizational*

PENGERTIAN KONFLIK

Konflik dapat diartikan sebagai ketidak setujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama atau menjalankan kegiatan bersama-sama dan atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut biasanya mencoba menjelaskan duduk persoalannya dari pandangan mereka

MACAM-MACAM KONFLIK

Konflik yang terjadi dalam suatu organisasi dapat dibedakan menjadi beberapa macam, yaitu :

1. Dari segi pihak yang terlibat dalam konflik

Dari segi ini konflik dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu :

a. Konflik individu dengan individu

Konflik semacam ini dapat terjadi antara individu pimpinan dengan individu pimpinan dari berbagai tingkatan. Individu pimpinan dengan individu karyawan maupun antara individu karyawan dengan individu karyawan lainnya.

b. Konflik individu dengan kelompok

Konflik semacam ini dapat terjadi antara individu pimpinan dengan kelompok ataupun antara individu karyawan dengan kelompok pimpinan.

c. Konflik kelompok dengan kelompok

Ini bisa terjadi antara kelompok pimpinan dengan kelompok karyawan, kelompok pimpinan dengan kelompok pimpinan yang lain dalam berbagai

tingkatan maupun antara kelompok karyawan dengan kelompok karyawan yang lain.

2. Dari segi dampak yang timbul

Dari segi dampak yang timbul, konflik dapat dibedakan menjadi dua, yaitu konflik fungsional dan konflik infungsional. Konflik dikatakan fungsional apabila dampaknya dapat memberi manfaat atau keuntungan bagi organisasi, sebaliknya disebut infungsional apabila dampaknya justru merugikan organisasi.

Konflik dapat menjadi fungsional apabila dikelola dan dikendalikan dengan baik. Contoh konflik yang fungsional dengan kasus seorang manajer perusahaan yang menghadapi masalah tentang bagaimana mengalokasikan dana untuk meningkatkan penjualan masing-masing jenis produk. Pada saat itu setiap produk *line* berada pada suatu divisi. Salah satu cara pengalokasian mungkin dengan memberikan dana tersebut kepada divisi yang bisa mengelola dana dengan efektif dan efisien. Jadi divisi yang kurang produktif tidak akan memperoleh dana tersebut. Tentu saja di sini timbul konflik tentang pengalokasian dana. Meskipun dipandang dari pihak divisi yang menerima alokasi dana yang kurang, konflik ini dipandang infungsional, tetapi dipandang dari perusahaan secara keseluruhan konflik ini adalah fungsional, karena akan mendorong setiap divisi untuk lebih produktif. Manfaat yang mungkin timbul dari contoh kasus di atas antara lain :

- a. Para manajer akan menemukan cara yang lebih efisien dalam menggunakan dana.
- b. Mereka mungkin bisa menemukan cara untuk menghemat biaya.
- c. Mereka meningkatkan prestasi masing-masing divisi secara keseluruhan sehingga bisa tersedia dana yang lebih besar untuk mereka semua.

Meskipun demikian, mungkin juga timbul akibat yang tidak fungsional, di mana kerjasama antara kepala divisi menjadi rusak karena konflik ini

Setiap konflik, baik fungsional maupun infungsional akan menjadi sangat merusak apabila berlangsung terlalu jauh. Apabila konflik menjadi di luar kendali karena mengalami eskalasi, berbagai perilaku mungkin saja timbul. Pihak-pihak yang bertentangan akan saling mencurigai dan bersikap sinis terhadap setiap tindakan pihak lain. Dengan timbulnya kecurigaan, masing-masing pihak akan menuntut permintaan yang makin berlebihan dari pihak lain. Setiap kegagalan untuk mencapai hal yang diinginkan akan dicari kambing hitam dari pihak lain dan perilaku pihaknya sendiri akan selalu dibela dan dicarikan pembenarannya, bahkan dengan cara yang emosional dan tidak rasional. Pada tahap seperti ini informasi akan ditahan dan diganggu, sehingga apa yang sebenarnya terjadi dan mengapa terjadi menjadi tidak diketahui. Dan segera bisa muncul usaha untuk menggagalkan kegiatan yang dilakukan oleh pihak lain. Kegiatan untuk “menang” menjadi lebih dominan dari pada untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Heidjrachman dari berbagai penelitian dan percobaan ternyata ditemukan hasil-hasil yang mirip antara yang satu dengan yang lain situasi,

yang timbul akibat adanya konflik, baik konflik yang fungsional maupun konflik yang infungsional. Di antaranya yang penting adalah :

- a. Timbulnya kekompakan di antara anggota-anggota kelompok yang mempunyai konflik dengan kelompok yang lain.
- b. Munculnya para pimpinan dari kelompok yang mengalami konflik.
- c. Ada gangguan terhadap persepsi para anggota atau kelompok yang mengalami konflik.
- d. Perbedaan antara kelompok yang mengalami konflik nampak lebih besar dari pada yang sebenarnya, sedangkan perbedaan pendapat antar individu dalam masing-masing kelompok tampak lebih kecil dari pada yang sebenarnya.
- e. Terpilihnya “wakil-wakil” yang kuat dari pihak-pihak yang mengalami konflik. Timbulnya ketidakmampuan untuk berfikir dan menganalisis permasalahan secara jernih.

SEBAB-SEBAB TIMBULNYA KONFLIK

Faktor-faktor yang dapat menimbulkan adanya konflik dalam suatu organisasi antara lain adalah:

1. Berbagai sumber daya yang langka

Karena sumber daya yang dimiliki organisasi terbatas/langka maka perlu dialokasikan. Dalam alokasi sumber daya tersebut suatu kelompok mungkin menerima kurang dari kelompok yang lain. Hal ini dapat menjadi sumber konflik.

2. Perbedaan dalam tujuan

Dalam suatu organisasi biasanya terdiri dari atas berbagai macam bagian yang bisa mempunyai tujuan yang berbeda-beda. Perbedaan tujuan dari berbagai bagian ini kalau kurang adanya koordinasi dapat menimbulkan adanya konflik. Sebagai contoh : bagian penjualan mungkin ingin meningkatkan volume penjualan dengan memberikan persyaratan-persyaratan pembelian yang lunak, seperti kredit dengan bunga rendah, jangka waktu yang lebih lama, seleksi calon pembeli yang tidak terlalu ketat dan sebagainya. Upaya yang dilakukan oleh bagian penjualan semacam ini mungkin akan mengakibatkan peningkatan jumlah piutang dalam tingkat yang cukup tinggi. Apabila hal ini dipandang dari sudut keuangan, mungkin tidak dikehendaki karena akan memerlukan tambahan dana yang cukup besar.

3. Saling ketergantungan dalam menjalankan pekerjaan

Organisasi merupakan gabungan dari berbagai bagian yang saling berinteraksi. Akibatnya kegiatan satu pihak mungkin dapat merugikan pihak lain. Dan ini merupakan sumber konflik pula. Sebagai contoh: bagian akademik telah membuat jadwal ujian beserta pengawasnya, tetapi bagian tata usaha terlambat menyampaikan surat pemberitahuan kepada para pengawas dan penguji sehingga mengakibatkan terganggunya pelaksanaan ujian.

4. Perbedaan dalam nilai atau persepsi

Perbedaan dalam tujuan biasanya dibarengi dengan perbedaan dalam sikap, nilai dan persepsi yang bisa mengarah ke timbulnya konflik. Sebagai contoh : seorang pimpinan muda mungkin merasa tidak senang sewaktu diberi tugas-tugas rutin karena dianggap kurang menantang kreativitasnya untuk berkembang, sementara pimpinan yang lebih senior merasa bahwa tugas-tugas rutin tersebut merupakan bagian dari pelatihan.

5. Sebab-sebab lain

Selain sebab-sebab di atas, sebab-sebab lain yang mungkin dapat menimbulkan konflik dalam organisasi misalnya gaya seseorang dalam bekerja, ketidakjelasan organisasi dan masalah-masalah komunikasi.

PENANGANAN KONFLIK

1. Metode Untuk Menangani Konflik

Metode yang sering digunakan untuk menangani konflik adalah pertama dengan mengurangi konflik; kedua dengan menyelesaikan konflik. Untuk metode pengurangan konflik salah satu cara yang sering efektif adalah dengan mendinginkan persoalan terlebih dahulu (*cooling thing down*). Meskipun demikian cara semacam ini sebenarnya belum menyentuh persoalan yang sebenarnya. Cara lain adalah dengan membuat “musuh bersama”, sehingga para anggota di dalam kelompok tersebut bersatu untuk menghadapi “musuh” tersebut. Cara semacam ini sebenarnya juga hanya mengalihkan perhatian para anggota kelompok yang sedang mengalami konflik.

Cara kedua dengan metode penyelesaian konflik. Cara yang ditempuh adalah dengan mendominasi atau menekan, berkompromi dan penyelesaian masalah secara integratif.

a. Dominasi (Penekanan)

Dominasi dan penekanan mempunyai persamaan makna, yaitu keduanya menekan konflik, dan bukan memecahkannya, dengan memaksanya tenggelam” ke bawah permukaan dan mereka menciptakan situasi yang menang dan yang kalah. Pihak yang kalah biasanya terpaksa memberikan jalan kepada yang lebih tinggi kekuasaannya, menjadi kecewa dan dendam. Penekanan dan dominasi bisa dinyatakan dalam bentuk pemaksaan sampai dengan pengambilan keputusan dengan suara terbanyak (*voting*).

b. Kompromi

Melalui kompromi mencoba menyelesaikan konflik dengan menemukan dasar yang di tengah dari dua pihak yang berkonflik (*in-win solution*). Cara ini lebih memperkecil kemungkinan untuk munculnya permusuhan yang terpendam dari dua belah pihak yang berkonflik, karena tidak ada yang merasa menang maupun kalah. Meskipun demikian, dipandang dari pertimbangan organisasi pemecahan ini bukanlah cara yang terbaik, karena tidak membuat penyelesaian yang terbaik pula bagi organisasi, hanya untuk menyenangkan kedua belah pihak yang saling bertentangan atau berkonflik

c. Penyelesaian secara integratif

Dengan menyelesaikan konflik secara integratif, konflik antar kelompok diubah menjadi situasi pemecahan persoalan bersama yang bisa dipecahkan dengan bantuan teknik-teknik pemecahan masalah (*problem solving*). Pihak-pihak yang bertentangan bersama-sama mencoba memecahkan masalahnya, dan bukan hanya mencoba menekan konflik atau berkompromi. Meskipun hal ini merupakan cara yang terbaik bagi organisasi, dalam praktiknya sering sulit tercapai secara memuaskan karena kurang adanya kemauan yang sungguh-sungguh dan jujur untuk memecahkan persoalan yang menimbulkan persoalan.

2. Konflik Antara Karyawan dengan Pimpinan

Konflik jenis ini relatif sulit karena sering tidak dinyatakan secara terbuka. Umumnya karyawan pihak karyawan lebih cenderung untuk diam, meskipun mengalami pertentangan dengan pihak atasan. Yang penting bagi suatu organisasi adalah agar setiap konflik hendaknya bisa diselesaikan dengan baik. Kebanyakan suatu konflik menjadi makin berat karena lama terpendam. Karena itulah penting bagi suatu organisasi “menemukan” konflik atau sumbernya sedini mungkin. Cara yang ditempuh adalah dengan menggalakkan saluran komunikasi ke atas (*up ward channel of communication*)

Menurut Heidjrachman Ranupandojo ada beberapa cara yang bisa dipakai untuk menemukan konflik atau sumbernya, yaitu :

a. Membuat prosedur penyelesaian konflik (*grievance procedure*)

Dengan adanya “*grievance procedure*” ini memberanikan karyawan untuk mengadu kalau dirasakan adanya ketidakadilan. Keberanian untuk segera memberitahukan masalah, merupakan suatu keuntungan bagi organisasi/perusahaan.

b. Observasi langsung

Tidak semua konflik disuarakan oleh karyawan. Oleh karena itu ketajaman observasi dari pimpinan akan dapat mendeteksi ada tidaknya suatu (sumber) konflik, sehingga dapat segera ditangani sebelum mengalami eskalasi.

c. Kotak saran (*suggestion box*)

Cara semacam ini banyak digunakan oleh perusahaan atau lembaga-lembaga lain. Cara ini cukup efektif karena para karyawan ataupun para pengadu tidak perlu bertatap muka dengan pimpinan. Bahkan bisa merahasiakan identitasnya. Namun, lembaga juga harus hati-hati karena adanya kemungkinan adanya “fitnah” dari kotak saran tersebut.

d. Politik pintu terbuka

Politik pintu terbuka memang sering diumumkan, tetapi hasilnya sering tidak memuaskan. Hal ini sering terjadi karena pihak pimpinan tidak sungguh-sungguh dalam “membuka” pintunya. Paling tidak ini dirasakan oleh karyawan. Juga adanya keseganan dari pihak karyawan sering menjadi penghalang terhadap keberhasilan cara semacam ini.

- e. Mengangkat konsultan personalia
Konsultan personalia pada umumnya seorang ahli dalam bidang psikologi dan biasanya merupakan staf dari bagian personalia. Kadang-kadang karyawan segan pergi menemui atasannya, tetapi bisa menceritakan kesulitannya pada konsultan psikologi ini.
- f. Mengangkat “*ombudsman*”
Ombudsman adalah orang yang bertugas membantu “mendengarkan” kesulitan-kesulitan yang ada atau dialami oleh karyawan untuk diberitahukan kepada pimpinan. *Ombudsman* biasanya adalah orang yang disegani karena kejujuran dan keadilannya.

3. Langkah-langkah Manajemen Untuk Menangani Konflik

- a. Menerima dan mendefinisikan pokok masalah yang menimbulkan ketidakpuasan.
Langkah ini sangat penting karena kekeliruan dalam mengetahui masalah yang sebenarnya akan menimbulkan kekeliruan pula dalam merumuskan cara pemecahannya.
- b. Mengumpulkan keterangan/fakta
Fakta yang dikumpulkan haruslah lengkap dan akurat, tetapi juga harus dihindari tercampurnya dengan opini atau pendapat. Opini atau pendapat sudah dimasuki unsur subyektif. Oleh karena itu pengumpulan fakta haruslah dilakukan dengan hati-hati.
- c. Menganalisis dan memutuskan
Dengan diketahuinya masalah dan terkumpulnya data, manajemen haruslah mulai melakukan evaluasi terhadap keadaan. Sering kali dari hasil analisis bisa mendapatkan berbagai alternatif pemecahan.
- d. Memberikan jawaban
Meskipun manajemen kemudian sudah memutuskan, keputusan ini haruslah diberitahukan kepada pihak karyawan.
- e. Tindak lanjut
Langkah ini diperlukan untuk mengawasi akibat dari keputusan yang telah diperbuat.

PENDISIPLINAN

Konflik dalam organisasi apabila tidak ditangani dengan baik bisa menimbulkan tindakan pelecehan terhadap aturan main yang telah disepakati bersama. Oleh karena itu pelecehan ataupun pelanggaran terhadap peraturan permainan (peraturan organisasi) haruslah dikenai tindakan pendisiplinan agar peraturan tersebut memiliki wibawa.

1. Macam-macam Tindakan Pendisiplinan

Tindakan pendisiplinan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu pendisiplinan yang bersifat positif dan yang bersifat negatif. Yang positif adalah dengan memberi nasihat untuk kebaikan pada masa yang akan datang, sedangkan cara yang negatif mulai dari yang ringan sampai yang berat, antara lain dengan:

- a. diberi peringatan secara lisan
- b. diberi peringatan secara tertulis
- c. dihilangkan/dikurangi sebagian haknya
- d. didenda
- e. dirumahkan sementara (*lay-off*)
- f. diturunkan pangkat/jabatannya
- g. diberhentikan dengan hormat
- h. diberhentikan tidak dengan hormat.

2. Beberapa Pedoman dalam Pendisiplinan

Menurut Heidjrachman Ranupandojo pendisiplinan perlu memperhatikan beberapa pedoman, seperti :

- a. Pendisiplinan hendaknya dilakukan secara pribadi/individual.
Tidak seharusnya memberikan teguran kepada bawahan di hadapan orang banyak. Hal ini akan memalukan bawahan yang ditegur (meskipun mungkin benar bersalah), sehingga bisa menimbulkan rasa dendam.
- b. Pendisiplinan haruslah bersifat membangun
Memberikan teguran hendaknya juga disertai dengan saran tentang bagaimana seharusnya berbuat untuk tidak mengulangi kesalahan yang sama untuk waktu yang akan datang.
- c. Pendisiplinan haruslah dilakukan oleh atasan langsung dengan segera.
Jangan menunda-nunda pemberian pendisiplinan sampai masalahnya terlupakan. Sewaktu kesalahan masih segar teguran akan lebih efektif daripada diberikan selang beberapa waktu.
- d. Keadilan dalam pendisiplinan sangat diperlukan
Suatu kesalahan yang sama hendaknya diberikan hukuman yang sama pula. Jangan melakukan pendisiplinan dengan pilih kasih
- e. Pimpinan tidak seharusnya memberikan pendisiplinan pada waktu bawahan sedang absen.
- f. Setelah pendisiplinan sikap pimpinan haruslah wajar kembali.
Tidak dibenarkan apabila setelah melakukan pendisiplinan pimpinan tetap bersikap membenci bawahan yang telah melakukan kesalahan. Rasa membenci hanya akan menimbulkan perlakuan yang tidak adil.

KESIMPULAN

Kehadiran konflik dalam suatu organisasi tidak dapat dihindarkan tetapi hanya dapat dieliminir. Konflik dalam organisasi dapat terjadi antara individu dengan individu, baik individu pimpinan maupun individu karyawan, konflik individu dengan kelompok maupun konflik antara kelompok tertentu dengan kelompok yang lain. Tidak semua konflik merugikan organisasi. Konflik yang ditata dan dikendalikan dengan baik dapat berujung pada keuntungan organisasi sebagai suatu kesatuan, sebaliknya apabila konflik tidak ditangani dengan baik serta mengalami eskalasi secara terbuka dapat merugikan kepentingan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- De Cenzo and Robins. 1999. *Human Resource Management*. New York : John Wiley & Sons, Inc.
- Garry Dessler. 1989. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jilid 2, Jakarta : PT. Prehelinso
- Hadi Peorwono. 1984. *Tata Personalia*. Jakarta : Djambatan
- Hani Handoko. 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya manusia*. Yogyakarta : BPFE
- Heidjrachman R & Suad Husnan. 2002. *Manajemen Personalia*, Yogyakarta : BPFE
- Jeffrey, dkk. 2002. *Paradigma Baru Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Amara Books
- John Soeprihanto. 1987. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta : BPFE
- Manullang. 1987. *Management Personalia*. Jakarta : Aksara Baru
- Nitisemito, Alex S,. 1996. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Ghalia Indonesia